



CONCEVOIR, PERMETTRE, FAIRE-FAIRE : RÔLES ET CONFLITS DE RÔLES DU RESPONSABLE DE PROJET

Florence Allard-Poesi, Véronique Perret

► To cite this version:

Florence Allard-Poesi, Véronique Perret. CONCEVOIR, PERMETTRE, FAIRE-FAIRE : RÔLES ET CONFLITS DE RÔLES DU RESPONSABLE DE PROJET. *Revue Française de Gestion*, 2005, 31 (154), pp.193-209. halshs-00536288

HAL Id: halshs-00536288

<https://shs.hal.science/halshs-00536288>

Submitted on 15 Nov 2010

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

CONCEVOIR, PERMETTRE, FAIRE-FAIRE : RÔLES ET CONFLITS DE RÔLES DU RESPONSABLE DE PROJET¹

Florence Allard-Poesi

IRG – Université de Paris Val-de-Marne

Véronique Perret

CERMAT — IAE Tours

Paru dans *Revue Française de Gestion* Vol 31, n°154, pp. 193-209, 2005.

Résumé : Dès lors qu'un projet implique un changement organisationnel de grande ampleur, le responsable en charge de le conduire cristallise des attentes et des rôles potentiellement contradictoires : au rôle de manager (permettre) lui incombant classiquement, s'ajoutent en effet ceux de leader (concevoir) et de chef (faire-faire). Ces différents rôles sont susceptibles d'induire des tensions et des blocages pour la dynamique collective qui soulignent les difficultés de la conduite d'un projet.

Le management de projet peut être défini comme une *méthodologie* dans laquelle des individus occupant des fonctions différentes dans l'organisation sont réunis pour réaliser des tâches de nature multidisciplinaire, dans des délais et pour un résultat pré-déterminés (Ammeter et Dukerich, 2002). Soulignant la nécessité de respecter les étapes du cycle de vie du projet et d'évaluer sa performance au fur et à mesure de son déroulement, la littérature consacrée a longtemps privilégié une lecture méthodologique et mécanique de la conduite de projet.

Hier essentiellement dévolu aux missions techniques, le management par projet est aujourd'hui utilisé pour concevoir et résoudre des problèmes peu structurés tels que l'élaboration de technologie de première génération, ou la conception et la mise en œuvre de changements organisationnels (Lee-

¹ Les auteurs souhaitent remercier le directeur général et l'ensemble des cadres de l'ADSE pour leur avoir permis de vivre cette expérience commune et réaliser cette recherche. Elles souhaitent également exprimer leurs remerciements aux deux évaluateurs anonymes de la revue pour leurs remarques et suggestions.

Kelley, 2002). Contrepartie logique de sa généralisation, le management de projet est abordé comme une *démarche volontaire de transformation* de l'organisation par les projets. Dans cette conception, il devient « un effort d'organiser des ressources humaines, financières et matérielles afin d'entreprendre un travail défini et unique, au sein d'un cadre contraint de coût et de temps en vue de parvenir à un changement positif défini par des critères quantitatifs et qualitatifs » (Turner, 1999²).

Conséquence indirecte de cette transformation, le rôle du responsable de projet est aujourd'hui reconnu comme un aspect crucial de leurs réussites (Ammeter et Dukerich, 2002). Dépassant le seul enjeu d'acquisition et de maîtrise de techniques de pilotage de projet, les compétences du responsable sont appelées à évoluer pour prendre en compte la diversité des processus en jeu dans un programme de changement.

À la lumière de ces évolutions récentes, il devient nécessaire d'interroger la nature et la compatibilité des rôles que le responsable de projet est amené à exercer.

La littérature a jusqu'ici mis l'accent sur la diversité des rôles du responsable répondant à la diversité des processus (politique, administratif et communicationnel) présents dans le développement de projet, ces processus se superposant au processus de nature technique propre à ce type de management (Deschamps, 1992). Aux côtés de son rôle de manager d'équipe, le rôle d'interface qu'opère le responsable entre les membres de son équipe ou le projet, et les parties prenantes extérieures a été particulièrement documenté (Cohen et Bailey, 1997 ; Brown et Eisenhardt, 1995)³. Par contre les dimensions et rôles « internes » du responsable dans la conduite du projet, dès lors que ce dernier concerne des problèmes et situations peu structurés et complexes induisant des changements stratégiques et organisationnels de grande ampleur, sont peu développés.

Au travers d'une recherche-action visant à élaborer un projet stratégique pour une association du secteur médico-social, cet article se propose d'identifier les différents rôles internes incombant au responsable de projet, les exigences potentiellement contradictoires qu'ils induisent et leurs conséquences pour le fonctionnement de l'équipe.

Le projet mené à l'Association Départementale de la Sauvegarde de l'Enfance (ADSE) se caractérise par un objectif de construction et de résolution d'un problème mal structuré visant un changement organisationnel d'ampleur, la diversité fonctionnelle des acteurs impliqués et des contraintes temporelles conditionnant son processus d'élaboration. Ces dimensions correspondent à la conception

² Cité par Lee-Kelley, 2002.

³ Dans ce cadre, le responsable de projet apparaît comme un « politicien » ou un « ambassadeur » : il doit obtenir les ressources (budget et hommes) nécessaires, influencer en conséquence les visions et opinions des détenteurs extérieurs, et protéger le groupe des menaces ou interférences externes potentielles. Il est aussi « coordinateur », devant garantir la cohérence des tâches de son équipe avec celles des autres fonctions de l'organisation.

du management par projet tel qu'ont pu le définir les travaux récents dans ce domaine (Boudès et *al.*, 1997)⁴.

À la lumière des travaux sur le management de projet et sur le leadership stratégique, nous identifions dans un premier temps les différents rôles internes du responsable de projet, ainsi que les conflits qu'ils sont susceptibles d'engendrer. La recherche-action menée à l'ADSE illustre ensuite les tensions et contradictions que recèlent la mise en œuvre simultanée de ces rôles et les difficultés qu'elles posent pour la conduite du projet. Soulignant le caractère socialement construit des rôles et des dynamiques conflictuelles de la conduite de projet, nous proposons des pistes pour mieux prendre en compte ces dimensions dans le management de projet dans les organisations.

I. LES RÔLES INTERNES DU RESPONSABLE DE PROJET

Au-delà de la maîtrise de l'expertise technique et de la maîtrise des méthodologies de conduite de projet, la littérature souligne l'importance des capacités managériales dont doit faire preuve le responsable de projet pour protéger l'intégrité du projet, garantir sa viabilité financière et la réalisation des objectifs. Comme le souligne Midler (1993), on savait déjà que la spécificité du responsable projet était de pouvoir se mettre en relation avec l'ensemble des acteurs externes qui interviennent sur le projet (rôles externes). On découvre aujourd'hui que l'efficacité du responsable dépend aussi des dispositifs internes propres à maintenir la transparence et la cohésion dans l'équipe (rôles internes).

Le rôle comme construction sociale

Le rôle du responsable de projet est ici entendu comme un *ensemble de comportements attendus* du responsable par les autres personnes. Ces attentes peuvent être induites par la position du responsable dans la structure, (c'est le chef de tel département, donc...), les procédures et règles édictées (Kahn et Quinn, 1970). Mais elles se forment en même temps à mesure des échanges et interactions entre les membres et le responsable, en particulier de la confrontation des valeurs, croyances, représentations de chacun sur le comportement adéquat à adopter dans le contexte considéré (Lord et Maher, 1991),

⁴ Le contexte de cette intervention peut en outre se caractériser, selon la typologie proposée par Boudès et *al.* (1997) comme typique d'une situation :

- 1) ayant un enjeu politique important pour l'organisation. L'avenir de l'ADSE dépendra de sa capacité à élaborer et mobiliser ses membres autour du projet stratégique.
- 2) nécessitant, pour répondre au problème, d'utiliser un corpus de connaissances plutôt émergent qu'explicite et stabilisé.

des perceptions par les participants du comportement effectivement adopté, et de leurs réactions à celles-ci (Bass, 1990). Ces multiples influences sont susceptibles de donner lieu à des attentes contradictoires de la part des participants, créant un/des conflits de rôles pour le responsable (Kahn et Quinn, 1970).

Dès lors que le projet induit des changements organisationnels de grande ampleur, le responsable est ainsi susceptible de cristalliser de nouvelles attentes et rôles, dont les exigences ne sont pas nécessairement compatibles avec le rôle de manager lui incombant classiquement. L'enjeu de conduite de projet de cette nature nécessite en effet d'articuler trois exigences qui relèvent de la conception, de l'élaboration et de l'exécution du projet. Ces trois exigences seront tour à tour examinées.

1. 1. Concevoir

Face à des situations peu structurées, le responsable, à l'instar du dirigeant, doit être capable de considérer et d'intégrer une variété d'éléments et exigences parfois contradictoires (les compétences de l'entreprise et les besoins des parties prenantes par exemple), pour créer une vision globale du projet susceptible de guider le travail de son équipe (Brown et Eisenhardt, 1995 : 362-363). Seul ou avec l'aide de son supérieur, le responsable élabore et communique une vision forte du projet. Cette vision guide les activités des participants et assure la cohérence du projet avec les compétences de l'entreprise et les besoins et demandes des clients.

Ce rôle de conception et de communication d'une vision fait largement écho à la figure du « leader stratégique » (House et Aditya, 1997) portée par certains courants de la littérature sur le leadership, en particulier dans sa conception néo-charismatique (Bass, 1990). Les dirigeants, en tant que leader stratégique, ont pour rôle de donner un objectif, une signification à l'organisation afin de la guider. Il s'agit dès lors de concevoir une vision attractive pour les membres et les parties prenantes externes, c'est-à-dire une représentation du devenir de l'entreprise et de son univers, des objectifs à atteindre et des orientations à poursuivre (Koenig 1997 : 21). Cette représentation n'a pas pour objet de programmer les décisions, mais de s'assurer de leur cohérence dans le temps. Elle constitue ainsi un guide évolutif des choix à opérer, un support d'actions et de mobilisation des acteurs en même temps qu'un objet d'apprentissages, au gré des événements imprévus, des expériences et bricolages effectués (Koenig, 1997).

Dans cette dimension de conception et de communication d'une vision, le rôle du leader est distinct de celui du manager : ce dernier s'assure que les individus réalisent les tâches de manière efficiente et est orienté vers la stabilité ; le leader vise l'innovation et doit s'assurer de l'accord des membres sur la

manière dont les choses doivent être faites (House et Aditya, 1997). Pour reprendre la formule de Bennis et Nanus : « *Managers do things right. Leaders do the right things* » (les managers font les choses bien; les dirigeants font les bonnes choses).

1. 2. Permettre

Suivant ici les travaux classiques sur le management de projet, le responsable est ensuite un manager : il doit encadrer et faciliter le travail de son équipe, autrement dit permettre son bon déroulement et favoriser l'apprentissage (Cohen et Bailey, 1997). Les participants appartenant à différents domaines et fonctions sont ainsi susceptibles de détenir des représentations différentes du projet et/ou de certains de ses aspects. Le rôle du responsable est donc de révéler ces différences, d'aider les participants à résoudre les conflits potentiels en résultant et à s'accorder sur une vision claire du projet (Brown et Eisenhardt, 1995). Ce rôle de manager implique en même temps de laisser suffisamment d'autonomie aux membres de l'équipe afin de permettre l'expression de leur créativité, et de s'assurer de leur motivation et mobilisation sur le projet. Cette dimension revêt une importance particulière lorsque le responsable de projet ne bénéficie pas d'autorité formelle sur les membres de l'équipe (Boudès et *al.*, 1997).

La littérature sur les traits de personnalité des leaders et leurs comportements a largement vanté les mérites de la participation, de l'autonomie, et de l'écoute dans la conduite des équipes : soit comme mode de management universellement efficace, soit, pour les théories contingentes, comme un mode de conduite adéquat dès lors que les participants maîtrisent suffisamment les ressorts du projet et disposent des compétences nécessaires (Hersey et Blanchard, 1982).

1. 3. Faire-faire

Qu'elle soit formellement inscrite dans la structure ou déléguée temporairement, le responsable bénéficie parfois d'une autorité formelle, autrement dit du droit de commander (et de sanctionner) ses subordonnés. La littérature souligne certes que les chefs de projets ne bénéficient pas toujours de cette autorité sur les membres, ou que cette autorité est ambiguë (Goodman, 1967). Le management de projet s'appuie ainsi sur une transversalité qui transgresse la régulation hiérarchique traditionnelle (Moisdon et Weil, 1992). Cependant certains travaux sur la conduite de projet rappellent que sans pouvoirs formels les responsables de projet n'ont guère de chance d'infléchir significativement la destinée de leur projet (Midler, 1993). La réussite des projets visant un changement de grande ampleur nécessite la participation des responsables hiérarchiques et de leurs collaborateurs (Grouard & Meston,

1993 ; Kotter, 1996). Dans ce cadre, le responsable du projet a toutes les chances d'être le dirigeant lui-même ou un de ces proches collaborateurs, qui bénéficie alors d'une autorité hiérarchique sur les participants.

La notion d'autorité légitime renvoie à l'existence de normes sociales définissant et délimitant les droits et responsabilités de la source d'autorité d'une part, et légitimant ces droits d'autre part (Biggart et Hamilton, 1984). La responsabilité d'un projet peut être assortie d'une définition des droits et devoirs du chef, auxquels les participants adhèrent parce que cette définition est justifiée par les règles et procédures de l'organisation (légitimité rationnelle-légale). Au nom de cette autorité, le chef est en droit d'exiger l'obéissance des participants, et l'obtient d'ailleurs le plus souvent sans avoir besoin de l'invoquer (voir Brief et *al.*, 2000).

L'obéissance apparaît ainsi comme un puissant mécanisme de coordination dans les organisations et les équipes, dont la réussite du projet dépend largement. Les recherches sur le management de projet et sur le leadership ont cependant occulté cette dynamique (Allard-Poesi, 2003). À cela sans doute plusieurs raisons :

- La tendance à minimiser la force des mécanismes d'obéissance d'une part. Parce que nous aimons nous penser libre d'influence, nous négligeons cette dynamique comme explication de notre comportement. Or les taux d'obéissance révélés par les expériences sur l'obéissance (se situant entre 60 à 90% des ordres donnés) sont proches de ceux observés dans l'entreprise (Blass, 1999). L'obéissance, loin d'être un phénomène marginal, apparaît ainsi bien plutôt comme « le comportement normal d'un homme ordinaire ».
- La tendance à occulter les phénomènes de pouvoir liés à la structure (notamment l'autorité formelle), au profit d'une lecture relationnelle de l'influence et du pouvoir. Selon cette perspective (cf. Crozier et Friedberg, 1977 ; French et Raven, 1959), une personne peut influencer quelqu'un d'autre dès lors qu'elle dispose de ressources (information, statut, prestige, ressources symboliques, maîtrise de zones d'incertitude) en contrepartie desquelles elle peut négocier la dépendance et la soumission de l'autre (Beauvois et Oberlé, 1995). Les notions de leader stratégique, dont l'influence s'appuie sur un charisme, une vision particulière, ou de manager, dont le succès s'ancre dans des méthodes de participation et de résolution de conflit, s'inscrivent dans une telle conception de l'influence et du pouvoir. Privilégiant ces travaux cependant, la littérature sur le management d'équipe et le leadership néglige la puissance de l'autorité formelle, et son pendant, l'obéissance. Ce faisant, elle masque les inégalités induites par la structure, et tend à déproblématiser la question du pouvoir. Selon cette conception relationnelle, nous suivons et sommes influencés par le responsable parce qu'il dispose

d'une vision ou de compétences particulières, et non parce qu'il est, avant toute autre chose, notre chef. Omettant le rôle de chef incombant au responsable de projet, on néglige aussi les conflits et tensions que ces différents rôles (leader stratégique, manager et chef) peuvent induire, dès lors qu'ils doivent être simultanément mis en œuvre dans la conduite du projet.

Lorsqu'on attribue au management par projet un objectif de changement organisationnel comme c'est de plus en plus fréquemment le cas, le rôle du responsable est ainsi appelé à se transformer : aux exigences classiques d'apprentissages collectifs et d'expérimentation (permettre) dans des contextes de contraintes et d'irréversibilité temporelle, s'ajoutent celles de l'élaboration d'une vision dans des conditions d'incertitude quant aux finalités (concevoir) et d'exercice de l'autorité hiérarchique (faire-faire).

Comment concilier ces différentes exigences ? Comment (est-il possible de) élaborer et porter une vision du projet tout en permettant aux membres de l'équipe de participer activement à son élaboration ? Comment favoriser dans ce cadre l'autonomie et la créativité des acteurs tout en exigeant d'eux qu'ils fassent ce qu'on leur demande de faire ?

Si le caractère fondamentalement dialogique du management stratégique est depuis longtemps souligné (Martinet, 1985 ; Koenig, 1997), il suppose des mécanismes de gestion oscillatoires (Martinet, 2001 : 191) induisant pour le responsable un portefeuille complexe de rôles contradictoires (Quinn, 1988) qu'il peut être difficile d'articuler et de faire vivre au cours d'un projet. La recherche-action menée à l'ADSE illustre ces différents rôles, leur caractère socialement construit, les tensions et conséquences qu'ils induisent pour le déroulement d'un projet.

II. RÔLES ET CONFLITS DE RÔLE :

LE PROJET STRATÉGIQUE À L'ADSE

2. 1. Démarche méthodologique et cadre de la recherche

L'objectif de la recherche était d'aider le Directeur Général et les cadres de l'Association Départementale de Sauvegarde de l'Enfance (ADSE) à construire un projet stratégique. Le compte-rendu que nous en proposons ici privilégie l'analyse des rôles et tensions de rôles auxquels le directeur général, à qui incombe la responsabilité du projet, doit faire face.

Envisagés comme des constructions sociales émergentes dans et par les interactions entre les membres de l'équipe et le responsable, ses différents 'rôles' ont été étudiés au travers de nos échanges avec le directeur général, mais aussi des discours et interactions des membres de l'équipe entre eux et/ou avec ce dernier. Une telle approche permet de révéler les attentes diverses et parfois contradictoires des différents acteurs (le responsable et les participants) vis-à-vis du rôle du responsable de projet, et les tensions et conflits en résultant. Cette approche se démarque de celles privilégiant l'étude des discours des managers vis-à-vis de leurs propres rôles (voir Alvesson et Sveningsson, 2003), qui permettent certes de révéler les ambiguïtés et contradictions de leurs représentations, mais occultent quelque peu le caractère socialement construit de ces représentations au profit d'une vision plus idéologique des discours. Cette approche se démarque aussi des études portant sur les comportements effectifs des managers ou leaders qui ne permettent pas d'appréhender les attentes des membres et du leader lui-même.

L'élaboration du projet stratégique à l'ADSE

L'Association Départementale de la Sauvegarde de l'Enfance est une organisation de 210 salariés, dotée d'un budget d'environ 9 millions d'euros financé à 94% par le Conseil Général et 6% par le ministère de la Justice. L'ADSE est une structure diversifiée autour de trois pôles d'activités œuvrant dans le secteur de l'action sociale pour la jeunesse en difficulté : des maisons d'enfants à caractère social, des services de milieu ouvert⁵, un centre de formation professionnelle. Ses différents établissements partagent une même mission, définie par ses statuts comme la protection, l'accueil, l'éducation, l'insertion sociale et professionnelle des jeunes en difficulté, en danger, délinquants.

Trois ans après sa prise de fonction, le Directeur Général de l'Association décide de mettre en place une démarche visant à répondre aux problèmes de « mobilisation des acteurs » et de « panne de la fonction stratégique » auxquels l'Association fait face. Le problème, tel qu'il est alors formulé par le Directeur Général, met en évidence un glissement des fonctions et des positions des différents acteurs de l'Association : l'opérationnel est assuré par des cadres qui ne prennent pas en charge la fonction stratégique, cette fonction est alors assurée par le Bureau qui n'a pas « naturellement » cette fonction et qui est conduit à avoir un positionnement ambigu vis-à-vis du personnel. La ligne hiérarchique est court-circuitée, la fonction stratégique est assurée par le niveau politique de l'Association c'est-à-dire par le Bureau. Le problème de mobilisation des acteurs vient en partie du manque de légitimité de la ligne hiérarchique et de son manque d'implication dans sa fonction stratégique.

⁵ Les services de milieu ouvert proposent et organisent le travail des assistants sociaux en milieu naturel (famille, école...)

Le Directeur Général ne pense pas qu'il soit pertinent de répondre à cette situation par l'imposition. À une intervention basée sur le transfert de connaissances préétablies (de type instrumental comme la méthodologie de projet par exemple), il préférerait une approche plus ancrée dans le contexte de l'Association. La situation, révélant un problème peu structuré et de nature collective (mobilisation, panne de fonction stratégique), supposait en outre une démarche fondée sur l'élaboration collective du problème et des solutions.

Cette démarche de changement par l'élaboration collective du projet stratégique de l'Association a fait l'objet d'une analyse approfondie (Allard-Poesi et Perret, à paraître). Nous nous focaliserons ici plus particulièrement sur la nature et le caractère socialement construit des rôles du directeur dans l'élaboration de ce projet.

Le dispositif mis en place a concerné l'ensemble des cadres de l'Association (19 personnes, dont les quatre responsables d'établissement, les responsables du personnel et financier et les 12 chefs de services) et s'est déroulé en deux sessions couvrant une période de deux ans. Ces sessions, de six journées chacune, animées par deux intervenants chercheurs, se sont appuyées sur des discussions de groupe, des travaux individuels et collectifs et l'utilisation d'outils *ad hoc* visant l'émergence et la formalisation d'une vision stratégique collective.

Cette intervention a abouti à la formalisation d'un projet déclinant la vision stratégique en différents axes et modalités de mise en œuvre. L'élaboration du projet stratégique, en particulier dans sa deuxième phase, s'est inscrite dans un calendrier permettant de répondre aux exigences imposées par le rendez-vous annuel avec les membres du bureau de l'Association. L'objectif que s'était fixé le Directeur Général de présenter le projet stratégique à l'Assemblée Générale de fin d'année a ainsi pu être respecté. L'intervention a également permis la constitution d'un groupe stratégique, dont les attributions devaient être de porter et de diffuser le projet auprès des membres du bureau d'une part, et de l'ensemble des salariés de l'Association d'autre part.

Deux phases critiques du projet sont ici plus spécifiquement décrites. La première correspond à la phase préliminaire d'élaboration du problème avec le Directeur Général. À ce stade, le responsable de projet est confronté à une tension entre son rôle de leader, qui repose sur ses capacités à développer une vision pour l'Association, et son rôle de manager qui nécessite de s'en remettre aux compétences et idées des participants. Le caractère à la fois prescrit et construit du changement engagé, ainsi que les tensions entre les dimensions individuelles et collectives du projet sont particulièrement mis en évidence dans cette première phase.

La seconde phase, correspondant à la phase d'élaboration collective avec les participants, souligne quant à elle l'existence d'une tension entre les rôles de manager (permettre) et de chef (faire-faire) incombant au responsable de projet. La conduite du projet révèle ici les tensions classiques du management stratégique entre autorité et autonomie d'une part, et entre élaboration et mise en œuvre du projet d'autre part.

2. 2. Concevoir et permettre

Dès les origines du projet, le directeur de l'Association a défini le problème à résoudre dans des termes souvent contradictoires révélant, au fil du temps, une difficulté à concilier les rôles de leader et de manager ; autrement dit à concevoir et communiquer une vision du changement auprès des participants et à conjointement leur permettre de contribuer à l'élaboration d'une telle vision.

Il s'agit de permettre aux participants de participer...

Lors de la première prise de contact, le Directeur Général nous fait part du problème qu'il rencontre et qu'il formule alors en ces termes : l'Association souffre d'un manque de mobilisation des salariés. Il exprime le souhait d'une formation visant à aider les cadres à remobiliser le corps social.

Un rendez-vous est pris afin de clarifier la commande et apprécier nos capacités à y répondre. Le directeur précise et reformule alors le problème : il diagnostique « une panne de la fonction stratégique » à laquelle il convient, selon lui, de remédier en conduisant les cadres de l'Association à s'approprier ce niveau. Cet entretien se conclut sur la nécessité d'une intervention visant à résoudre ce problème, et nous nous engageons à faire une proposition.

La demande reste cependant floue sur plusieurs aspects. La recherche de « mobilisation » est clairement énoncée mais qui concerne-t-elle ? Les cadres, le personnel ? À quoi est-elle censée s'appliquer ? Mobiliser sur quoi ? Mobiliser pour quoi ? Sur quelle vision ? Pour quel projet ? L'entretien n'a pas permis de définir plus précisément les attentes du Directeur Général en la matière. La demande s'exprime comme un besoin de « formation », mais une formation est-elle réellement un outil adapté au problème ? Une formation sur la mobilisation des acteurs ne nous semble en fait pas pouvoir répondre au problème de « panne de la fonction stratégique » identifié par le Directeur Général. Nous proposons alors une démarche qui s'appuie sur la construction collective d'un diagnostic et d'un projet stratégique, visant d'une part à aider les cadres à s'approprier ce niveau (permettre l'élaboration d'une vision collective), d'autre part à leur donner un projet commun sur lequel se mobiliser (guider l'action collective).

... Il s'agit de communiquer une vision existante

Cette proposition a fait l'objet d'une longue négociation avec le Directeur Général. Sur la question de l'objet même de la mobilisation, nous proposons de faire travailler le groupe sur les projets d'établissements (structurant généralement l'activité d'une équipe dans une association). Le Directeur Général s'y refuse, soulignant que ces projets existent déjà et que le problème est plutôt de mobiliser les acteurs sur ces projets (autrement dit les en convaincre) plutôt que de travailler sur leur contenu. Le mode d'intervention proposé (groupe de cadres multi-établissements) rend cependant difficile une approche qui consisterait à mobiliser chacune des équipes sur leurs projets d'établissement. L'autre argument fort contre cette proposition repose sur le fait qu'une réflexion sur ces projets conduirait à travailler au niveau des établissements, ce qui n'était pas, selon lui, le niveau pertinent : un travail plus global au niveau de l'Association est nécessaire.

L'accord négocié porte sur un projet visant à aider les cadres à élaborer un projet stratégique pour l'Association. Cette idée n'a pas tout de suite rencontré les faveurs du Directeur Général. Sa principale objection était que « le projet stratégique n'est pas en question, la mission de l'Association est clairement exposée dans le règlement de l'Association et elle est imposée aux cadres ». Cette conception était difficilement recevable : un projet stratégique est autre chose qu'un règlement, il doit mettre en évidence une vision, une orientation, des objectifs, des plans d'actions. Or ces éléments n'étaient pas définis dans le règlement. En outre, il ne semblait pas pertinent de considérer le projet stratégique comme n'appartenant pas à la prérogative des cadres, si l'on souhaitait qu'ils s'approprient cette fonction.

Le Directeur Général oscille ainsi entre la nécessité pour les cadres de s'approprier la fonction stratégique (*leur permettre de construire une vision stratégique*) et le fait que la fonction stratégique s'impose à eux (*les convaincre d'une vision existante*).

La proposition de construction collective d'un projet stratégique répond, pour une part, au problème identifié et reçoit l'accord du Directeur Général. Cet accord donne lieu à la rédaction d'un projet formalisé, validé par la direction et présenté aux cadres lors de la première journée d'intervention.

À ce stade de l'intervention, nous sommes toutefois conscientes que le projet dans lequel nous nous engageons repose sur la vision (pour le moins ambivalente) du Directeur Général. Le Directeur Général paraît vivre la double nécessité de permettre aux participants de construire un projet stratégique collectivement et de concevoir et guider cette construction, comme un ensemble paradoxal de rôles. Notre intervention, en s'appuyant sur la participation du groupe et en guidant ce processus

d'élaboration, déchargera temporairement et partiellement le Directeur Général de ces deux rôles qu'il ne parvenait pas à concilier.

2. 3. Permettre et faire-faire

Dans la phase d'élaboration du projet stratégique, le positionnement des différents acteurs va, au fil du temps, révéler les difficultés pour le Directeur Général à concilier les rôles de manager et de chef. Ces difficultés tiennent, comme nous le verrons, à la fois aux rôles contradictoires que le Directeur Général attend de ses cadres et aux attentes paradoxales que ceux-ci ont à son égard.

Quand l'autorité bloque la participation...

Dès la seconde journée de notre intervention le groupe va vivre un conflit important et révélateur des tensions inhérentes à tout projet visant la mise en œuvre d'une construction collective.

Organisée autour de la restitution des représentations individuelles des membres du groupe concernant les difficultés majeures auxquelles est confrontée l'organisation, la seconde journée d'intervention avait pour objectif de faire émerger une représentation collective des principaux enjeux et problèmes sur lesquels le groupe devrait travailler.

Collectées à l'aide de questionnaires, ces représentations évoquaient un certain nombre de thèmes parmi lesquels celui de « la centralisation de la Direction Générale ». Ce thème apparaissait comme un problème central de l'Association pour une majorité des membres du groupe. De nombreuses difficultés comme la démobilisation des cadres, les attitudes d'évitement ou de refus des injonctions émanant de la Direction Générale, l'inadéquation ou le retard des décisions... étaient rattachées à une centralisation forte et une absence de délégation de la part de celle-ci.

Étant donné la fréquence d'apparition de ce thème et l'évidence du lien qu'il entretenait avec les objectifs du projet (visant la mobilisation des cadres), il est apparu souhaitable que ce thème soit débattu et travaillé collectivement. Deux jours avant la séance, le Directeur Général donne son accord pour que ce thème soit abordé, soulignant à cette occasion qu'il n'était pas étonné que ce problème soit aussi largement évoqué par les cadres.

Au cours de la séance de travail, la discussion a cependant vite tourné court : le Directeur Général a rapidement adopté une attitude extrêmement autoritaire et agressive vis-à-vis de ceux qui s'exprimaient sur ce thème. Il a également remis en cause la pertinence d'un tel travail qui insiste essentiellement sur « ce qui ne va pas » et ne met pas en évidence « ce qui va ». Il fallait maintenant, selon lui, trouver les

outils pour avancer et mobiliser plutôt que de s'intéresser aux dysfonctionnements. La vive colère du directeur général a complètement bloqué la suite des échanges et la réflexion amorcée.

À ce stade de l'élaboration du projet, le Directeur Général se trouve dans une situation particulièrement difficile. La démarche de participation souhaitée et mise en place à son initiative (*permettre*) met en cause ses propres modalités de fonctionnement. Il est alors tenté de mettre fin à cette situation inconfortable en se repliant derrière la figure de l'autorité (*faire-faire*). Le danger est alors de casser la dynamique collective de participation.

Notre intervention à la suite de cette séance a visé à réinstaurer le dialogue et permettre au projet de se poursuivre. Ce conflit a nécessité de modifier les méthodes de travail et les thèmes de réflexion. Les séances suivantes ont proposé un décadrage de la réflexion sur des thématiques stratégiques plutôt qu'organisationnelles (identification de l'environnement externe de l'Association) et sur des questions projectives plutôt que diagnostic de la situation (dans l'idéal comment voyez vous l'Association dans 5 ans ?...). Ce conflit a cependant permis d'évoquer collectivement une des « causes » sous-jacentes du problème de la « panne de la fonction stratégique » et de « l'absence de mobilisation des acteurs » et de gagner, *in fine*, la confiance des participants. Pour eux, en effet, quand bien même le problème était loin d'être résolu, « les choses avaient pu être dites ».

Chef et manager, des conflits de rôle collectivement construits

Les sessions suivantes ont montré que les conflits de rôles auxquels le Directeur Général faisait face n'étaient pas de sa seule responsabilité. Les cadres, par leurs attentes et leurs positionnements contradictoires à l'égard de la participation dans le projet, nourrissaient ainsi cette tension vécue par le directeur du projet.

Ainsi, lors de la cinquième séance de travail consacrée à la finalisation du diagnostic stratégique et une réflexion sur les missions de l'Association, et en l'absence du Directeur Général, un débat s'engage sur la pertinence de la démarche de construction d'un projet stratégique. Cette discussion met à jour des divergences importantes entre les participants sur cette question : une minorité de cadres estime *ne pas devoir participer* à un tel travail tant que leurs pouvoirs et délégations ne sont pas clarifiés. Les autres opposent leur volonté de *participer* à un tel processus, y voyant une occasion de s'arroger cette fonction stratégique et le pouvoir attendant. En d'autres termes, si les participants s'accordent pour considérer le centralisme de la Direction Générale comme un problème important à résoudre, ils n'envisagent pas de la même manière les causes sous-jacentes de ce problème et les manières d'y répondre.

Cette discussion souligne également les divergences de vue quant à la pertinence d'une réflexion au niveau de l'Association. Certains, en particulier les directeurs, souhaitant préserver l'autonomie dont, par-delà le discours, ils bénéficient, défendent les spécificités essentielles de leurs établissements et soulignent les difficultés de raisonner à un niveau plus global. Pour d'autres participants, par contre, une des voies par lesquelles construire le niveau fédérateur 'Association' passe par l'existence du groupe stratégique. Leur participation, dans cette perspective, est posée comme un moyen par lequel donner un sens à l'Association d'une part, et bénéficier d'une plus grande autorité sur les décisions prises d'autre part.

La diversité des représentations du problème de la délégation et des moyens par lequel le résoudre révèle une position conflictuelle des participants à l'égard de leur propre participation, et en creux, des visions différentes de ce qu'il est possible d'attendre du Directeur Général dans le cadre du projet (voir tableau 1 ci-après).

**Tableau 1. Des visions conflictuelles de la participation au projet stratégique
au sein du groupe de cadres**

Le problème de l'ADSE s'exprime comme :

Le centralisme, l'absence de délégation du directeur général

Il doit être résolu en :

Faisant exister le groupe stratégique	Mettant à plat les fonctionnements et les rôles de chacun
Participant au niveau stratégique	Ne participant pas au niveau stratégique

Car :

Ceci permet de s'arroger la fonction stratégique et le pouvoir attendant	Ceci permet de bénéficier / de conserver l'autonomie et le pouvoir des établissements
La mise à plat des fonctionnements pourra être faite dans ce cadre	Le groupe ne pourra exister sans une mise à plat des fonctionnements
<i>Le directeur général nous offre la possibilité de participer</i>	<i>Le directeur général fait-faire (i.e. nous impose ses décisions)</i>

Notre intervention, durant plusieurs mois encore, permettra la concrétisation du projet stratégique en déchargeant temporairement le groupe de la double contrainte dans lequel son fonctionnement l'enferme. En favorisant l'explicitation des tensions et la discussion collective (*permettre*) et en

proposant des supports méthodologiques pour élaborer des solutions, l'intervention a permis l'avancement et la formalisation du projet (*faire-faire*).

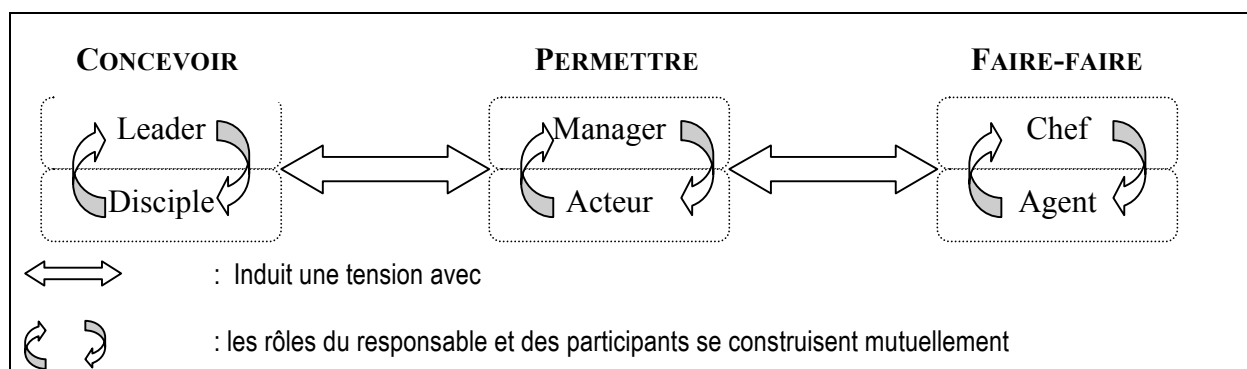
À la suite de notre désengagement dans la phase de mise en œuvre du projet, le groupe stratégique a cependant rencontré de nombreuses difficultés pour déployer le projet stratégique : le projet n'est mis en œuvre que très partiellement dans les différents établissements, le groupe stratégique ne parvient pas à décliner le projet au niveau opérationnel, les objectifs généraux sont perdus de vue... Ces difficultés, qui entraîneront quelques mois plus tard l'abandon du projet, suggèrent que ces conflits de rôles n'aient été que momentanément levés et, qu'après notre retrait, il ait été de nouveau difficile au Directeur Général de mettre en œuvre simultanément ces trois rôles de leader, manager et chef.

CONCLUSION

La littérature a souvent souligné la complexité de conduite de projet et les risques d'aborder cette tâche de manière purement instrumentale. La complexité des rôles à mettre en œuvre interdit de se contenter d'un simple bagage technique et méthodologique et oblige à prendre en compte les dimensions politiques et sociales que revêt cette forme particulière de conduite du changement. La conduite de projet est une démarche profondément contextualisée qui ne peut se contenter de l'application d'outils et de méthodes pré-formatés.

L'analyse proposée dans cet article illustre la complexité de cette démarche en en soulignant deux ressorts essentiels comme le schématise la figure 1 ci-dessous.

Figure 1 : Conflits et construction des rôles du responsable de projet



Le premier ressort révèle le caractère multidimensionnel et conflictuel du rôle du responsable de projet, dès lors que celui-ci implique un problème peu structuré et vise des changements organisationnels d'ampleur. Le responsable se doit d'être simultanément un leader, un manager et un chef, afin de tout à la fois guider le travail du groupe au travers d'une vision, faciliter l'élaboration et la participation collective et s'assurer de la mise en œuvre du projet. Si la littérature a souvent mis l'accent sur la diversité des rôles du responsable dans la conduite du changement (Tichy & Sherman, 1993 ; Kotter, 1996), elle n'insiste guère sur les antagonismes de ces différents rôles. Or ceux-ci induisent des comportements qui peuvent être difficilement compatibles : comment guider une équipe au travers d'une vision, tout en permettant aux participants de contribuer à son élaboration ? Comment faire participer alors que cette participation remet en cause le comportement même du responsable de projet ? Comment faire participer alors qu'une partie des membres du groupe s'y refuse et impose de leur 'faire-faire' ?

Le second ressort souligne, quant à lui, la nature collectivement construite du rôle de responsable de projet. Le rôle est un *ensemble de comportements attendus*, ces attentes se construisant dans l'interaction entre le responsable et les participants tout au long du projet. Les figures de leader, de manager et de chef qu'invoquent celle de responsable de projet adressent ainsi des messages différenciés aux participants. Le responsable de projet (et peut-être les participants eux-mêmes) attend des membres du groupe qu'ils se comportent tour à tour en disciple, en acteur ou en agent. Ces différents rôles peuvent à leur tour faire naître des attentes différenciées, voire contradictoires à l'égard du responsable de projet dont on attend qu'il se comporte tour à tour en leader, manager ou chef.

Ainsi, le leader n'existe que dans la mesure où les participants sont prêts à le suivre. L'acceptation d'un rôle de disciple est nécessaire à l'expression des qualités de leadership du responsable de projet. Entendu ici comme celui qui s'en remet et suit la conception d'un autre, le rôle de disciple suppose une participation au projet qui repose sur des mécanismes *d'identification et d'adhésion* à la vision du leader.

Le rôle de manager suppose une participation de nature très différente de la part des membres du groupe. La figure de l'acteur renvoie à l'intentionnalité, l'autonomie et aux capacités stratégiques des participants. Ces attitudes et comportements, nécessaires à l'élaboration et à la construction collective du projet, impliquent que le responsable se positionne plutôt comme un facilitateur. En retour, il ne peut jouer pleinement son rôle de manager que si les membres du groupe participent de manière active et créative à l'élaboration du projet. La participation au projet repose alors sur des mécanismes *d'innovation et d'apprentissage* collectifs dont la dynamique échappe en partie au responsable.

Le rôle de chef impose par contre des attitudes et comportements plus passifs de la part des membres du groupe. Figure classique du pouvoir, le chef n'a pas besoin de l'appropriation du projet par les membres du groupe, ni même de leur adhésion. Le rôle d'agent, instrument passif du projet, suppose que les participants acceptent de se soumettre à l'autorité du responsable. La participation au projet repose alors sur un mécanisme *d'obéissance* qui légitime le responsable de projet dans son rôle de chef. La conception moderne affichée du management a tendance à remettre en cause la pertinence et l'efficacité de ce mécanisme d'influence en dénonçant son caractère inapproprié à l'ère de la complexité et du management participatif. Force est cependant de constater que l'autorité hiérarchique est un mécanisme de coordination essentiel dans l'organisation, et que le management de projet ne peut se départir sans conséquences de cette dimension organisationnelle dans laquelle il s'inscrit. À ce titre il n'est peut-être pas étonnant que les participants revendiquent leur rôle d'agent, et renvoie la gestion des incertitudes et des difficultés du projet à la responsabilité et aux prérogatives du chef.

Ainsi, le responsable du projet est amené à adopter des comportements contradictoires, il reçoit en retour des réponses qui nourrissent les tensions de rôle qu'il peut ressentir. L'exemple du projet stratégique de l'ADSE suggère que ce fonctionnement n'est pas le simple fait du responsable de projet : son rôle est une construction sociale à laquelle les attentes des participants à l'égard du responsable, tout comme celles du responsable à l'égard des participants, contribuent largement.

Le regard porté sur l'activité de conduite de projet conçue comme la combinaison et l'articulation d'une diversité de rôles socialement construits souligne la complexité de la tâche et permet d'identifier quelques recommandations à destination du responsable de projet.

Concernant les compétences du responsable de projet, ce travail renforce l'idée déjà présente dans la littérature que l'expertise technique et la maîtrise des méthodologies de projet ne sont pas seules en jeu dans la conduite du projet. Les rôles de leader, manager et chef s'alimentent de ces compétences mais supposent également des capacités managériales particulières : le charisme en jeu dans le rapport leader-disciple ; l'écoute et le coaching nécessaires au rapport manager-acteur ; l'autorité qui relie le chef et l'agent. En cela nos recommandations rejoignent celles de Midler (1993) qui met en garde contre des formations et des démarches trop standardisées de la conduite de projet. Le projet reste une démarche « sur mesure » qui se construit dans un contexte organisationnel donné, et qui repose sur des capacités managériales non standardisables et des capacités collectives à collaborer.

Le caractère conflictuel des rôles souligne la diversité des registres sur lesquels le responsable va devoir jouer tout au long du projet. Articuler ces différents registres suppose de développer une certaine complexité cognitive (être capable d'appréhender la diversité des rôles à mettre en œuvre) mais

également une complexité comportementale (être capable de mettre en œuvre la diversité des rôles requis) (Denison et *al.*, 1995). Si les travaux empiriques manquent encore pour offrir des recommandations précises sur les pratiques managériales impliquées, les travaux portant sur la gestion paradoxale (Handy, 1995 ; Josserand & Perret, 2003) peuvent apporter quelques pistes utiles au responsable de projet.

Combiner les différents rôles dans le temps, en fonction des phases du projet est une première stratégie permettant de diminuer les confusions de rôle naissant de leur activation simultanée. Concevoir – Permettre – Faire-faire peuvent alors se concevoir comme trois phases distinctes du projet, celles-ci sollicitant, chacune en leur temps, un registre de rôle approprié. Cette vision séquentielle du processus de conduite du projet est cependant insuffisante pour des situations peu structurées, dans la mesure où les distinctions entre les différentes phases sont difficiles à établir et qu'il existe une certaine perméabilité entre les phases.

L'intervention d'acteurs externes peut alors se révéler une stratégie efficace pour le responsable de projet. Si la hiérarchisation des rôles est difficile à établir dans le temps ou est insuffisante pour résoudre les conflits, il est possible que l'acteur extérieur joue ce rôle de hiérarchisation en assumant, de manière ponctuelle ou plus continue, une partie des rôles du responsable.

S'appuyer sur des acteurs externes (consultants, chercheurs...) permet d'assurer la complémentarité des rôles nécessaires à la conduite du projet tout en déchargeant le responsable des ambivalences liées à leur caractère conflictuel. Cette manière d'envisager l'intervention extérieure nécessite cependant qu'elle ne soit pas entendue par le responsable uniquement comme un moyen de légitimer et de faire accepter des solutions prédéfinies, mais plutôt comme un vecteur d'apprentissage à la conduite de et pour l'équipe.

Références bibliographiques

F. Allard-Poesi, *Management d'équipe*, Coll. Les Topos, Paris, Dunod, 2003.

F. Allard-Poesi et V. Perret, « La construction collective du problème dans la recherche-action : difficultés, ressorts et enjeux », *Finance Contrôle Stratégie*, à paraître 2005.

- M. Alvesson et S. Sveningsson, « Good Visions, Bad Micro-management and Ugly Ambiguity: Contradictions of (Non-) Leadership in a Knowledge-Intensive Organization », *Organization Studies*, 24(6), 2003, p. 961-988.
- A. P. Ammeter et J. M. Dukerich, « Leadership, Team Building, and Team Member Characteristics in High Performance Project Teams », *Engineering Management Journal*, 14(4), 2002, p. 3-10.
- B. M. Bass, *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership, Theory Research and Managerial Applications*, 3rd ed., New York, The Free Press, 1990.
- T. Boudès, F. Charue-Duboc et C. Midler, « Formation et apprentissage collectif dans les entreprises : une expérience dans le domaine du management de projet », *Gestion*, Vol. 22, n°3, 1997, p. 86-92.
- J.-L. Beauvois et D. Oberlé, « Le formel et l'informel », in Mugny G., Oberlé D. et Beauvois J.-L., *Relations humaines, groupes et influence sociale*, Grenoble, Presses Universitaires de Grenoble, 1995, p. 175-191.
- N. W. Biggart, G. G. Hamilton « The Power of Obedience », *Administrative Science Quarterly*, 29, 1984, p. 540-549.
- T. Blass, *Obedience to Authority, Current Perspectives on the Milgram Paradigm*, Malwach, NJ, USA, Lawrence Erlbaum Associates, 1999.
- A. P. Brief, J. Dietz, R. R. Cohen, S. D. Pugh et J. B. Vaslow, « Just Doing Business: Modern Racism and Obedience to Authority as Explanations for Employment Discrimination », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 91, 1, 2000, p. 72-97.
- S. L. Brown et K. M. Eisenhardt, « Product Development : Past Research, Present Findings, and Future Direction », *The Academy of Management Review*, 20(2), 1995, p. 343-378.
- S. G. Cohen et D. E. Bailey, « What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research from the Shop Floor to the Executive Suite », *Journal of Management*, 23 (3), 1997, p. 239-290.
- M. Crozier et E. Friedberg, *L'acteur et le système*, Paris, Seuil, 1977.
- D. Denison, R. Hooijberg et R. Quinn « Paradox and Performance: Toward a Theory of Behavioral Complexity in Managerial Leadership », *Organization Science*, 6 (5), 1995, p 524-540.
- I. Deschamps, « Comment diriger les équipes de recherche et développement », *Gestion*, Mai, 1992, p.66-76.
- J. R. P. French et B. H. Raven, « The Bases of Social Power », in Cartwright (ed.), *Structure of Social Power*, Ann Arbor, Institute for Social Research, 1959.

- R. A. Goodman, « Ambiguous Authority definition in Project Management », *Academy of Management Journal*, 10, 1967, p. 395-407.
- B. Grouard, et F. Meston, *L'entreprise en mouvement : Conduire et réussir le changement*, Paris : Dunod, 1993.
- C. Handy, *Le temps des paradoxes*, Paris: Village mondial, 1995
- P. Hersey et K. H. Blanchard, *Management of Organizational Behavior*, 4th ed., Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1982.
- R. J. House et R. N. Aditya, « The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis? », *Journal of Management*, 23 (3), 1997, p. 409-473.
- E. Josserand et V. Perret, "Pratiques organisationnelles du paradoxe", dans Perret, V & Josserand, E. (dir), *Le paradoxe : penser et gérer autrement les organisations*, 165-187, Ellipses, 2003.
- R. L. Kahn et R. P. Quinn, « Role Stress : A Framework for Analysis », in McLean A. (ed.), *Mental Health and Work Organization*, Chicago, Rand McNally, 1970, p. 50-115.
- G. Koenig (1997), *Management stratégique*, Paris : Nathan.
- J. Kotter, *Leading Change*, Harvard Business School Press, 1996.
- L. Lee-Kelley, « Situational Leadership, Managing the Virtual Project Team », *Journal of Management Development*, 21(6), 2002, pp. 461-476.
- R. G. Lord et K. J. Maher, *Leadership and Information Processing: Linking Perceptions and Performance*, Boston, Unwin Hyman, 1991.
- A.-C. Martinet, « l'ère du management stratégique », *Revue française de gestion*, sept-déc.1985, pp. 32-72.
- A.-C. Martinet, « Le faux déclin de la planification stratégique », in A.-C. Martinet et R.-A. Thiétart (dir.), *Stratégies, Actualité et futurs de la recherche*, Paris : Vuibert, 2001, p. 175-193.
- C. Midler, *l'auto qui n'existait pas : management des projets et transformation de l'entreprise*, Interéditions, 1993.
- J-C. Moisdon et B. Weil, La conception un exercice de relations sociales, *Gérer et Comprendre*, Septembre 1992.
- R. Quinn, *Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance*, Jossey-Bass Inc., 1988.

N. Tichy et S. Sherman, *Control Your Destiny or Someone Else Will*, Currency Doubleday, 1993.

Florence Allard-Poesi est maître de conférences à l'Université de Paris XII Val-de-Marne et membre de l'Institut de Recherche en Gestion (I. R. G.). Ses travaux de recherche portent principalement sur la construction collective du sens dans les groupes et les organisations. Dans ce cadre, elle travaille sur les problèmes méthodologiques et épistémologiques posés par l'étude des représentations.

Véronique Perret est professeure agrégée des universités à l'IAE de Tours. Ses travaux de recherche se centrent principalement sur les problématiques du changement, de l'apprentissage et du transfert de connaissance et s'accompagnent d'une réflexion épistémologique et méthodologique autour des approches et des démarches de recherche-action.